

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**INFLUÊNCIAS INSTITUCIONAIS NA ADOÇÃO DE CONCEITOS E
PRÁTICAS DE GESTÃO UTILIZADOS POR EMPRESAS JUNIORES
DE ADMINISTRAÇÃO: Uma Análise Regional**

ISAAC ALMEIDA MORAES OLIVEIRA DE AZEVEDO

João Pessoa

Abril / 2019

ISAAC ALMEIDA MORAES OLIVEIRA DE AZEVEDO

**INFLUÊNCIAS INSTITUCIONAIS NA ADOÇÃO DE CONCEITOS E
PRÁTICAS DE GESTÃO UTILIZADOS POR EMPRESAS JUNIORES
DE ADMINISTRAÇÃO: Uma Análise Regional**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Dr. Samir Adamoglu de Oliveira

João Pessoa

Abril / 2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A994i Azevedo, Isaac Almeida Moraes Oliveira de.

Influências Institucionais Na Adoção De Conceitos E Práticas De Gestão Utilizados Por Empresas Juniores De Administração : uma análise regional / Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo. - João Pessoa, 2019.
22 f. : il.

Orientação: Samir Adamoglu de Oliveira.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. institucionalismo organizacional. 2. difusão de práticas. 3. redes interorganizacionais. 4. empresas juniores. I. Oliveira, Samir Adamoglu de. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo

Trabalho: Influências Institucionais na Adoção de Conceitos e Práticas de Gestão Utilizados por Empresas Juniores de Administração: Uma Análise Regional

Área da pesquisa: Administração Geral.

Data de aprovação: __/__/____

Banca examinadora

Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira – Orientador

Prof. Dr. José Jorge Lima Dias Júnior – Membro da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente ao meu Senhor, por tudo que me tem feito, desde o dia em que nasci, por ter me dado muito mais do que eu sempre sonhei ou mereci. Agradeço à minha família, por todo apoio, todo amor e ensinamentos ao longo da minha jornada. Agradeço a Arthur, por me acompanhar e me ensinar muito, com muito respeito, carinho e por ter me feito acabar esse trabalho. Aos meus amigos, por me aguentarem mesmo. Ao meu orientador, Samir, por toda a paciência, todos os ensinamentos que me marcam, por todas as oportunidades que me deu. À EJA Consultoria, à PB Júnior, às Empresas Juniores que participaram desse trabalho, por terem me ensinado muito mais do que eu sonhava ser possível e por me proporcionar grandes amigos.

RESUMO

Neste trabalho, buscou-se estudar as influências institucionais para a difusão de práticas de gestão e conceitos organizacionais (Missão, Visão e Valores) de Empresas Juniores (EJs) de Administração dos estados da Paraíba (PB), Pernambuco (PE) e Rio Grande do Norte (RN). Fundamentada no Institucionalismo Organizacional enquanto base teórica de referência, tratou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, pautada por entrevistas com roteiros semiestruturados e documentação, sobre os quais aplicou-se análise de conteúdo de ordem temática. A partir da análise, entendeu-se que: (i) há difusão de práticas e conceitos entre as organizações abordadas para o estudo; (ii) os atores responsáveis por esse processo são as próprias EJs e Federações; (iii) o mecanismo de benchmarking, por meio de comunicação e interação em eventos é percebido como o principal meio de difusão; e, (iv) o isomorfismo mimético e pressões coercitivas foram identificadas como as principais influências institucionais operantes neste campo organizacional.

Palavras-chave: Institucionalismo Organizacional; Empresas Juniores; difusão de práticas; pressões institucionais.

Influências Institucionais na Adoção de Conceitos e Práticas de Gestão Utilizados por Empresas Juniores de Administração: Uma Análise Regional

Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo

1. INTRODUÇÃO

As Empresas Juniores (EJs) são associações civis sem fins lucrativos, que são formadas por estudantes de cursos de graduação de Instituições de Ensino Superior (IES), objetivando realizar atividades práticas ligadas às suas áreas de atuação (BRASIL, 2016). É possível notar que essas empresas participam de um movimento maior, que engloba as EJs em uma rede interorganizacional, através da qual as interrelações geram uma coesão consistente com a realidade de um ambiente institucional.

A partir do entendimento da existência desse ecossistema institucional, é importante destacar o fato sabido de que as organizações sofrem pressões ambientais, de forma a tentar torná-las mais homogêneas em relação aos entes presentes no meio (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007). Desta forma, pode-se identificar a oportunidade de se analisar de que maneira essas pressões institucionais ocorrem, especificamente no contexto das EJs.

É interessante notar que as EJs estão envoltas em uma esfera de conceitos – aspectos relativos a ideologias, declarações formais, ou, na esfera organizacional, componentes como Missão, Visão e Valores organizacionais – e práticas – enquanto 'coisas' que são realizadas e adotadas pela organização como parte da sua operação e funcionamento. Destarte, é nessa direção que este estudo busca enfocar a sua análise, ou seja, na forma com que os conceitos e práticas são difundidos entre os atores presentes nesse meio.

Identifica-se, no Movimento Empresa Júnior (MEJ), algumas entidades presentes na estrutura de apoio e representação das EJs, como as Federações, Núcleos de Empresas Juniores e a própria Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior), cuja visão dos entes em conjunto é denominada Sistema MEJ (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, 2015); ressalta-se, no entanto, que as EJs são entes independentes entre si e entre essas instituições, apesar dessas organizações funcionarem de maneira a fomentar a interdependência.

Segundo estudo de Penha et al. (2015), as EJs espelharam-se em outras participantes do MEJ para sua criação, além de sofrer pressões para estarem mais parecidas entre si, em função do processo de 'federação' – que caracteriza a entrada formal no Movimento, tendo como instrumento uma espécie de processo de seleção das empresas aptas a se associarem – a partir da adoção de boas práticas de gestão. Esse estudo abre espaço para aprofundar o conhecimento acerca de quais são, especificamente, essas práticas de gestão organizacionais, e como elas são difundidas/disseminadas nesse contexto institucional de referência.

Pode-se identificar, também, por meio do estudo de Bervanger e Visentini (2016), que os trabalhos acerca de EJs de Administração ainda são escassos, vide o levantamento bibliométrico feito pelas autoras, identificando a ocorrência de apenas 23 estudos sobre o tema entre os anos de 2004 e 2014, havendo, desses, apenas o trabalho de 2015 de Penha et al. (citado anteriormente) retratando o tema da institucionalização.

Como já colocado, os estudos acerca de EJs são escassos no meio acadêmico, mesmo sendo o MEJ um dos maiores expoentes de inovação na aprendizagem dentro de instituições de ensino superior (IES), a partir da integração entre teoria e prática, como pode ser visto no discurso do ex-gerente executivo da IEL, que ressalta o fato das EJs qualificarem profissionais para atuações futuras, e oferecerem soluções para os problemas empresariais (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2017). A escassez é ainda maior quando se fala da quantidade de estudos que se

utilizam do Institucionalismo Organizacional de base sociológica enquanto lente teórica de análise, vide Bervanger e Visentini (2016).

Centra-se a justificativa desse trabalho na busca de maior contribuição teórica para o campo do MEJ, visando entender melhor o funcionamento do mesmo, sob a luz do Institucionalismo Organizacional. Determinam-se, também, os fins práticos de retorno que o trabalho busca trazer para as EJs como sendo a possibilidade de reflexão das EJs acerca de que tipos de práticas e conceitos introduzidos em seu contexto são trazidas por uma perspectiva de aumento de eficiência real ou apenas por pressões institucionais de conformidade.

Como problema de pesquisa, buscou-se compreender: **como ocorre o processo de difusão de conceitos e práticas de gestão no contexto de Empresas Juniores do curso de Administração situadas na região Paraíba (PB), Pernambuco (PE) e Rio Grande do Norte (RN)?** O Objetivo Geral da pesquisa, por sua vez, foi o de compreender como ocorre o processo de difusão de conceitos e práticas de gestão nas Empresas Juniores de Administração do Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, a partir de uma perspectiva institucionalista. Já os específicos são:

- Explicitar os principais conceitos e práticas disseminados(as) pelo Movimento Empresa Júnior (MEJ);
- Caracterizar o papel e atuação dos principais atores representantes do MEJ no processo de difusão;
- Identificar os principais conceitos e práticas que regem a atuação das EJs abordadas;
- Analisar os processos e mecanismos de apropriação de conceitos e práticas difundidos(as) pelos representantes do MEJ, nas EJs abordadas.

2. REREFENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura será focada em entender os principais conceitos e contextos que delineiam o presente trabalho: Institucionalismo Organizacional enquanto quadro teórico de referência, e os conceitos de isomorfismo institucional, práticas organizacionais, redes interorganizacionais, e a noção de Empresas Juniores.

2.1 INSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL

Segundo Kirschbaum e Guarido (2011), grande parte dos estudos organizacionais (no caso levantado por eles, pertinente a área de 'Estratégia') estão focados em uma lógica economicista e utilitarista dos fenômenos organizacionais, trazendo uma perspectiva fortemente influenciada por correntes normativas e prescritivas de análise. No entanto, novas visões focadas na Sociologia têm sido introduzidas nesse meio de pesquisa, como uma alternativa de análise mais voltada à natureza social de tais fenômenos.

Nesse aspecto, as organizações são vistas como entes que participam de um ambiente e que interagem com ele, de forma a buscarem tornar-se mais parecidas com seu ambiente (legal, organizacional e social), de forma a ganhar legitimidade pela adequação às normas sociais presentes no meio organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 1997). Esse aspecto contradiz a noção efficientista de adoção de práticas e, inclusive, contribui para atenuar a força do argumento de que 'apenas as mais eficientes (empresas) sobrevivem'.

Essa noção de legitimidade é alicerçada no conceito de campo organizacional trazido por DiMaggio e Powell (1983): ambiente que envolve a organização, e que é composto por atores ligados às suas operações, como fornecedores, consumidores, agências governamentais e outras organizações (concorrentes ou aliadas) que estejam no mesmo setor/ramo, configurando uma área reconhecível da vida institucional daquelas. Dentre esses atores, estando o campo organizacional estruturado, surgem as 'poderosas forças' que compelem as

organizações à tendência de se tornarem similares. Ampliando a visão trazida pelos autores, com base na visão da 'Estratégia como Prática', é possível acrescentar que não apenas os atores dentro do campo institucional são influenciados pelo mesmo, como também, em um fluxo contrário, esses mesmos atores conseguem influenciar essa estrutura, por meio de suas práticas (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011).

Sedimentados esses conceitos iniciais, vê-se com o Institucionalismo Organizacional uma lente teórica viável para se explicar os processos pelos quais organizações situadas em um determinado contexto/ambiente tornam-se mais parecidas, em função de uma busca por maior eficiência (ao comparar-se com outra organização exemplo, a título de ilustração) e legitimidade social, a partir da conformidade com as demandas sociais (BOXENBAUM; JONSSON, 2017). Os '*drivers*' para esse processo serão discutidos à frente.

2.2 ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

A homogeneização das práticas das organizações em busca de legitimidade e em busca de acesso a recursos dentro do ambiente institucional é colocado por DiMaggio e Powell (1983) como sendo representado por 3 mecanismos de isomorfismo, ou seja, da tendência a se tornar igual, ou no caso, parecido a outras organizações presentes em um mesmo campo organizacional. Os 3 mecanismos são:

- Coercitivo: é o conjunto de pressões de ordem social de organizações sobre as outras organizações do ambiente em que interagem, e que as fazem adotar mudanças em uma direção de adequação a alguma demanda. Os maiores representantes desse mecanismo são os órgãos governamentais e reguladores, e o ambiente legal das organizações (AKYAMA et al., 2015);
- Normativo: representado pela figura dos profissionais enquanto vetores de importação e implementação de práticas e normas organizacionais advindas de fatores como a formação superior, a interação com associações profissionais, sendo esses entes imbuídos de modelos próprios que são difundidos pelo contato daqueles profissionais com esses modelos. O estudo de Félix, Guarido e Gonçalves (2015) ilustra, de uma forma direta, a influência das profissões na institucionalização de práticas tecnológicas em uma instituição de ensino; e,
- Mimético: é uma resposta isomórfica à incerteza imprimida pelo ambiente, de forma que as organizações buscam outras participantes de seu ambiente legitimadas como modelos, como bem-sucedidas para literalmente 'imitar' práticas e estrutura(s), com fins a resolver seus problemas de eficiência, por exemplo.

O estudo de Félix, Guarido e Gonçalves (2015) usa como um dos seus pressupostos o fato de que as pressões isomórficas citadas anteriormente são influenciadoras da homogeneidade de práticas observadas nos campos organizacionais. Esse fato é colocado neste estudo também como um pressuposto básico. Nesse mesmo estudo, é possível entender que aspectos como valores, normas e padrões de conduta também são fruto de processos de institucionalização, embasamento que também será usado como parte constitutiva da investigação feita no presente estudo.

2.3 CONCEITOS ADICIONAIS DO INSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL

Boxenbaum e Jonsson (2017) e Suddaby (2013) citam um dos termos importantes na lógica da teoria-base desse estudo: '*decoupling*' (desacoplamento). Esse conceito envolve a adoção cerimonial de práticas a partir de uma tentativa de se adequar às demandas do ambiente

organizacional, mas ainda buscando uma manutenção dos padrões efficientistas internos. Nesse contexto, a organização segue as demandas do campo organizacional pela adoção de determinadas práticas, que entram em divergência com as reais demandas por eficiência intraorganizacionais. Nesse caso, a revisão da literatura feita por Berdani e Veiga (2015) complementa essas percepções com a noção de que há um desacoplamento entre a adoção da prática e a efetiva internalização da mesma, quando ela se torna parte da estrutura cognitiva, dos valores organizacionais, balizados pelo aspecto cultural da entidade. Esse é um paralelo possível entre a adoção cerimonial e 'desacoplada', e a real institucionalização de uma determinada prática.

Outro conceito interessante é o de difusão de práticas, encontrado de forma mais clara nos escritos de Guler, Guillén e Macpherson (2002), no qual eles colocam que a difusão de práticas é um vetor para a adoção de novas práticas dentro de um campo organizacional, por meio de um processo de institucionalização, assentado na lógica de dependência de recursos, na comparação entre organizações, e nas ligações de *networking* entre as empresas – processo que tem influências internas e externas à organização, sendo o mecanismo balizado tanto por dimensões técnicas, quanto por dimensões culturais. É interessante pontuar, como colocado por Boxenbaum e Jonsson (2017), que a difusão é um conceito confundido com o isomorfismo, mas nem sempre sinônimo, de modo que por vezes é um processo que leva ao isomorfismo, entretanto, estando desassociado do fator legitimidade – que é uma premissa básica do isomorfismo – pode ser um processo (em outras determinadas situações) que não leva a esse mesmo fim.

2.4 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

As práticas organizacionais, segundo Kostova (1999, *apud* BERDANI; VEIGA, 2015) são formas de conduzir as funções da organização de uma forma particular, que se modifica ao longo do tempo e é influenciada por vários fatores intraorganizacionais. Tais práticas podem ter uma abrangência setorial ou geral dentro de uma organização, e um grau de formalização mais bem determinado ou não, embora uma prática também possa residir na dimensão informal da vida organizacional. Dessa forma, pode-se afirmar que práticas organizacionais se configuram como "ações sociais regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstróem a organização como um sistema social espaciotemporalmente delimitado", sendo, portanto, "[...] práticas sociais que ocorrem no contexto organizacional" (ALBUQUERQUE FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2009, p. 632).

Reforça-se que as práticas são influenciadas por um contexto macro em que a organização se insere, incluindo contextos sócio-político, cultural e relativo ao ambiente de negócios que circunda a organização. Segundo Walter, Augusto e Fonseca (2011), os estrategistas e os gestores são os responsáveis pelos processos de adaptação e legitimação das práticas adotadas do ambiente externo. Os mesmos funcionam como elos de interação com o ambiente, do qual colhem informações sobre as práticas, e buscam indícios de legitimidade nas mesmas, seja por mecanismos miméticos (mediante interação com o meio e com outras empresas), seja por força de sua formação profissional (que caracteriza o mecanismo normativo do processo de isomorfismo). Outro fator balizador do processo de adoção de práticas é a cultura organizacional (BERDANI; VEIGA, 2015).

De modo a facilitar a análise de práticas de gestão em redes de cooperação (assunto a ser tratado na próxima seção), Bortolaso, Verschoore e Antunes Jr. (2013) criaram um modelo estruturado para a realização desse processo, com base em alguns pilares relativos às práticas, e sistematizados a partir de uma *design research* que contou com a validação de gestores de redes inteorganizacionais. O modelo é embasado nos programas de diagnóstico da Fundação Nacional da Qualidade, e tem seus pilares levantados abaixo:

Quadro 1 – Fatores de análise de práticas de gestão em redes

Característica	Itens
1) Estratégico	Planejamento estratégico formal da rede
	Alinhamento da estratégia da empresa com estratégia da rede
2) Coordenação	Estrutura de coordenação da rede
3) Liderança	Sistema de liderança
4) Estrutura da Rede	Recursos disponíveis
	Independência financeira da rede
5) Processos	Processos de comunicação interna
	Processos de administrativo-financeiro
	Processos de negociação e compra em conjunto
	Processos de expansão
	Processos de marketing
6) Relacionamento	Relacionamento interno
	Relacionamento externo

Fonte: Adaptado de Bortolaso, Verschoore e Antunes Jr. (2013, p. 14).

Guardadas as devidas proporções, é possível trazer para esse presente estudo principalmente os aspectos 1, 2, 5 e 6, como focos investigativos da atuação dos associados e da rede em si.

2.5 REDES INTERORGANIZACIONAIS E EMPRESAS JÚNIOR

Segundo Costa, Silva e Nogueira (2016), com vistas a minimizar as ameaças do ambiente e as fraquezas individuais das organizações, surgem as redes interorganizacionais, como elos de integração entre esses entes, tanto envolvendo fatores econômicos, quanto fatores da natureza de interação social, como transferência e compartilhamento de conhecimento. Esses entes funcionam em uma lógica dual entre competição e cooperação constantemente, já que dividem o mesmo campo organizacional.

Essas empresas, segundo Carvalho et al. (2018), trabalham numa lógica de cooperação para aumentar sua competitividade e conseguir acesso a recursos que, anteriormente, não teriam poder para acessar. No estudo capitaneado pelos autores é possível ver que existem passos bem definidos para introdução de empresas que comporão a rede, como os processo de seleção, alinhamento de interesses, articulação estratégica e ajustamento de conduta, dentro das normas sociais impostas pela cooperação, em busca de confiança. Ao mesmo tempo, é possível ver que existem resultados bem delineados a partir da participação em redes, como maior visibilidade, maior poder de negociação, acesso a fornecedores, compartilhamento de conhecimento, campanhas de marketing de grande porte, redução de despesas com insumos, e estrutura de gestão. É visto, também, que o nível de benefício gerado desestimula a organização a abandonar a rede (CARVALHO et al., 2018).

A Empresa Júnior, segundo a Lei 13.267/2016 que regulamenta o funcionamento dessa organização, é uma:

associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

Segundo o Planejamento Estratégico da Rede (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, 2015), o MEJ é uma rede interorganizacional que tem como desafios básicos tornar o Brasil um país mais competitivo, ético, educador e colaborativo. Esses são os pilares sobre os quais está assentada a atuação dessa rede. A lógica é que o empresário júnior cause impacto em 3 dimensões em que atua: (i) a universidade em que estuda, (ii) o mercado onde realiza seu trabalho, e (iii) o país, a partir da "formação empreendedora" promovida.

Segundo o mesmo documento, a rede interorganizacional composta pelo MEJ é de características horizontais, ao reconhecer a independência entre os atores, mas, ao mesmo tempo, fomentar a interdependência entre eles, sendo também uma rede semi-formalizada, por existirem interações informais, mas, ao mesmo tempo, critérios claros para entrada e permanência.

3. MÉTODO

Segundo Creswel (2010), a pesquisa qualitativa trata de textos e imagens como fonte dos dados para os estudos. Normalmente, essa abordagem tem como bases o estudo dos indivíduos em seu ambiente natural, havendo interação face a face com os mesmos. Há uma grande centralidade no papel do pesquisador enquanto vetor interpretativo dos aspectos estudados, e o mesmo costuma utilizar diversas fontes de dados, como entrevistas, observações e documentos. Esse tipo de estudo tem as percepções dos participantes dos eventos estudados como o centro da interpretação dos próprios casos abordados, segundo uma lente teórica específica.

O método utilizado nesta pesquisa se caracteriza como um **estudo de caso qualitativo**, de finalidade **descritivo-exploratória**, nos moldes colocados por Godoy (2006). Segundo o autor, o estudo de caso tem um foco na especificidade do caso que está sendo estudado. O caso é, justamente, uma situação, organização, comportamento ou evento que tem características específicas que valem a pena ser estudados. Esse tipo de estudo costuma focalizar na profundidade do caso, no entendimento holístico e completo da situação, evidenciando a interpretação significativa dos atores envolvidos no caso. Ainda segundo Godoy (2006), um dos procedimentos para se operar o estudo de caso enquanto um método é o procedimento descritivo, focado em entender o fenômeno social de forma a relatar a configuração das atividades, estruturas, mudanças e relacionamentos presentes na situação estudada, evidenciando a complexidade da situação.

Para angariar o material empírico, fez-se uso de **entrevistas semiestruturadas** ou qualitativas. Segundo Yin (2016) e Creswel (2010), as entrevistas podem assumir diversas formas, mas eminentemente as entrevistas estruturadas e qualitativas (semiestruturadas). A entrevista qualitativa, em particular envolve realizar questionamentos aos indivíduos que envolvam um roteiro com perguntas abertas, dando possibilidade a novas perguntas surgirem no momento de aplicação, e que o instrumento utilizado seja adaptado à realidade do pesquisado, havendo uma busca por adaptar-se à linguagem do próprio entrevistado. É importante que as entrevistas possam ser gravadas e, posteriormente, transcritas para aprofundar a análise.

Sendo as EJs pouco pesquisadas no meio acadêmico, destarte, pouco compreendidas e que os aspectos relacionados ao institucionalismo organizacional são ligados a processos socialmente construídos, ou seja, pouco palpáveis ou observáveis, muitas vezes apenas percebidos pelos atores envolvidos. Sendo assim, entende-se que há uma especificidade no objeto de análise, o que justifica a utilização do estudo de caso enquanto método direcionador, e as entrevistas enquanto método de coleta de material empírico, de forma a conseguir entender as percepções dos envolvidos nos possíveis processos institucionais de difusão de práticas.

Quanto as fontes primárias, durante o mês de março de 2019 foram entrevistados os(as) presidentes de 9 EJs de Administração confederadas, sendo 4 da Paraíba, 4 de Pernambuco, e 1 do Rio Grande do Norte. Tais entrevistas foram realizadas da seguinte forma: 6 entrevistas feitas por meio de videoconferência (*Hangout Air*), 1 entrevista realizada presencialmente, e 2 operadas de maneira remota, com o pesquisador encaminhando o instrumento de pesquisa por e-mail aos respondentes, recebendo destes o arquivo preenchido com suas respostas. As EJs em questão foram selecionadas por critério de conveniência de acesso, além de configurarem um eixo regional de proximidade (geográficas, de mercado de atuação, de grau de relação interorganizacional) em que se pudessem identificar influências institucionais. De forma a conservar a identidade das empresas, nas transcrições colocadas, elas serão referidas como Empresa 1 (E1), Empresa 2 (E2), assim consequentemente. Realizou-se coleta de dados documentais dos documentos relacionados à estratégia da rede que compõe o Movimento Empresa Júnior, os planejamentos estratégicos da rede do triênio 2016-2018 (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, 2015) e do triênio 2019-2021 (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, 2018).

Para análise do material empírico reunido, aplicou-se a **análise de conteúdo de ordem temática** (BARDIN, 2010) nas transcrições das entrevistas, a fim de gerar categorias ligadas às questões estudadas. Na temporalidade do estudo, foram projetadas questões que buscavam entender percepções ligadas ao tempo presente, que remetiam ao tempo presente de sua realização – portanto, **recorte seccional**. Desta forma, foram organizados e interpretados os dados trabalhados, para gerar a análise final e o entendimento dos casos.

No estudo, o **nível de análise** estabelecido foi organizacional (as EJs), e a **unidade de análise**, o processo difusor de práticas e conceitos pertinentes à gestão das EJs abordadas. Para realizar a coleta, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, com 15 questões, todas associadas aos objetivos específicos da pesquisa previamente estabelecidos. Para análise, foram gerados 258 minutos (4,3 horas) de áudio, dentro de uma média de 28 minutos por entrevista realizada, para que se fizessem transcrições integrais, resultando em 14 páginas padrão de *software* editor de texto. As categorias determinadas *a priori* foram relativas: (i) aos tipos de práticas utilizadas pelas EJs; (ii) conceitos (Missão, Visão e Valores) da organização; (iii) atores envolvidos no processo de difusão de práticas; (iv) papel dos atores envolvidos no processo difusão de práticas; (v) mecanismos de difusão de práticas; e (vi) mecanismos de pressão institucionais. Todas essas categorias levantadas foram derivadas dos objetivos da pesquisa, e fundamentadas no quadro teórico de referência. A análise foi realizada mediante (i) interpretação dos dados obtidos de forma bruta; (ii) agrupamento dos dados isolados, com base nas questões do instrumento; (iii) análise de excertos agrupados e geração de conclusões setoriais;

Como limitações dessa pesquisa, salienta-se o fato de não ter sido possível cumprir com a cobertura todas as EJs federadas nos 3 estados (para além das EJs apenas do campo da Administração), bem como o escopo reduzido da pesquisa, o qual apenas abarcou 3 estados de um Movimento que se faz presente em todo o país e que abrange, também, apenas uma área de atuação das EJs.

4. RESULTADOS

Com base nas entrevistas realizadas, e nos dados coletados, a seção de apresentação e análise de resultados se estrutura em conformidade aos objetivos específicos propostos para esta pesquisa.

4.1 CONCEITOS E PRÁTICAS REGENTES NA ATUAÇÃO DAS EJs

Ao buscarmos entender se a rede (conjunto de instâncias relativas ao MEJ) atua para disseminar práticas, processos, ferramentas e também conceitos organizacionais (Missão, Visão e Valores), embasados nas colocações de Guler, Guillén e Macpherson (2002) sobre difusão de práticas, descobriu-se que, de forma praticamente homogênea, as EJs colocam que o intercâmbio de conhecimentos entre o ecossistema em que elas atuam (do MEJ) é o maior responsável por viabilizar a disseminação de práticas, processos e ferramentas entre elas. É possível notar, também, a colocação de alguns dos entrevistados relativa à promoção de eventos por entidades representativas do MEJ como sendo um vetor dessa disseminação. Em geral, os participantes reagiram de uma forma afirmativa ao questionamento, indicando que realmente há um processo de disseminação ocorrendo no campo organizacional em que eles atuam.

"Eu acredito que atua diretamente, porque quando a gente está presente (nos eventos), a gente sempre tem a possibilidade de ter mais conhecimento sobre essas áreas e de como a gente pode melhorar nossas ações, então a gente sempre volta para a EJ 'caramba, a gente vai melhorar isso, isso e isso', então acho que o MEJ traz esse suporte muito grande em todas as áreas da empresa, marketing, financeiro [...] então acredito que atue diretamente" (E3).

"O que acontece muito dentro do Movimento em si é o *benchmarking*, e a liberdade e o conhecimento que você tem para falar com o pessoal, de conhecer o pessoal, é muito fácil para mim falar: 'eu vou ali na tal EJ conhecer como é que funciona', ou então é muito fácil pegar o número de uma EJ lá de São Paulo, para ela falar como funciona" (E1).

Especificamente, dois dos objetos de estudo colocaram que há falhas nesse processo ou que o referido não está ocorrendo, segundo os mesmos o fator dificultador desse processo é a distância dos centros de presença dessas EJs, geralmente as capitais dos seus estados, o que inviabiliza, por vezes, a interação presencial.

"Assim, a gente é de Mossoró e o Movimento todo é concentrado em natal na capital e ainda não é muito bem disseminado por conta da distância, as ações que são feitas em natal não são bem disseminadas aqui em Mossoró então tem muito gap em relação a isso, a gente não tem muito acesso a esses conteúdos, porque os treinamentos e todas as ações são feitas em natal, não são feitas no interior e acaba que a gente não tem tanta informação" (E6).

Destarte, investigou-se quais seriam as práticas difundidas entre as EJs, por meio do entendimento de quais práticas as EJs se utilizavam, nas áreas constantes no Quadro 1. Os resultados podem ser vistos a seguir no Quadro 2:

Quadro 2 – Identificação de práticas das Empresas Júniores¹

Práticas, Processos e Ferramentas																																				
Empresa Júnior	Marketing							Gestão de Pessoas							Finanças e Controle					Vendas e Comercial				Gestão de Projetos												
	Prospecção Ativa (cold call, door-to-door)	Marketing de Conteúdo	Mailing	Pesquisa de Mercado	Newsletter	Uso de Redes Sociais	Endomarketing	Trello ¹	Avaliação de Desempenho	Processo Trainee	Capacitação Interna	Sistema de Pontos	Inserção	Gameificação	Mapeamento de Competências	Planejamento de Carreira	Pesquisa de Clima Organizacional	Contazul	Planilhas de Controle	Plano de Benefícios/Bonificações	Controller	ASAAS	Planejamento Financeiro	Funil de Vendas	Pipedrive	Pipefy ¹	OverPlace	Pipeline	Feedmille	Net Promoter Score (NPS)	Serum	MS Project	Planilhas de Controle	Práticas Derivadas do PMBOK ²	Slack	
EJA Consultoria	x					x	x			x	x				x		x	x							x					x	x			x	x	
Executive Consultoria	x			x			x			x										x					x		x									
Prospect		x				x			x	x	x		x				x		x	x															x	
Unisigma Consultoria				x					x	x							x					x		x		x										
ACE Consultoria	x	x	x	x	x				x	x	x							x	x						x	x	x	x		x	x	x	x			
4 Elementos	x					x		x															x	x	x								x		x	
Prosperre	x			x				x	x		x						x								x										x	
Projetos Junior		x	x	x		x		x		x				x						x					x				x							x
Empresa Júnior UNICAP						x		x	x	x		x	x	x				x	x					x		x				x	x	x				

Fonte: Elaborado pelo autor.

¹ (1) As ferramentas "Trello" e "Pipefy" mencionadas no Quadro 2 são utilizadas em diversas áreas das EJs, mesmo que alocadas em uma área específica. (2) Já as referidas práticas derivadas do PMBOK – manual de boas práticas em gestão de projetos – mencionadas no Quadro 2 foram citadas pelas EJs em tom genérico, não especificando quais estão sendo usadas.

Identificadas as práticas, é possível denotar que as EJs se utilizam de práticas diversas e diferentes entre si, o que caracteriza uma independência dos entes participantes da rede em estruturar seus sistemas de gestão. No entanto, também se faz necessário explicitar a convergência de uso de determinadas práticas e ferramentas, tais como: pesquisa de mercado e uso de redes sociais (característicos da área de marketing); realização de processos de *trainee* e de avaliação de desempenho (característicos da área de Gestão de Pessoas); uso de planilhas de controle (característico das áreas Financeira e de Controle); uso das ferramentas de funil de vendas – um *framework* voltado para o controle de fluxo de clientes com que a empresa está lidando (característico da área de Vendas e de Comercial) e o uso do *software online "Pipefy"* (colocado na área de Vendas e Comercial, mas utilizado, de fato, em diversas outras áreas). Deste modo, é possível verificar que o referido processo de disseminação de práticas se explicita, ao avaliarmos que 5 ou mais dos 9 objetos de estudo se utilizam dessa prática/processo/ferramenta. Tais conclusões podem ser depreendidas do levantamento feito no Quadro 2.

Ao buscar entender se os conceitos organizacionais (a identidade filosófica – Missão, Visão e Valores) sofrem algum tipo de influência em sua construção, ou na sua forma em si, é possível avaliar que há um alinhamento entre os conceitos e a lógica/mentalidade pregados pelos entes da rede e a identidade filosófica individual das empresas estudadas. A maioria dos entrevistados sustenta que, pela característica sinérgica do Movimento (numa lógica de que o todo é maior do que a soma das partes), há uma expressão do que, holisticamente, as instâncias pregam na realidade individual das EJs.

"Sim, acredito que no caso poderia ser 'orgulho de ser MEJ' ele poderia estar vinculado ao nosso orgulho bordô, busca por excelência em projetos, já que mais do que nunca o foco da rede vai ser em projetos. [...] A missão sim, porque que a gente, realizando os sonhos dos nossos clientes, a gente estaria promovendo microrrevoluções, como a Confederação gosta de falar, a visão nem tanto, porque é algo mais interno à Pernambuco mesmo" (E9).

"Na verdade, a rede é muito maior do que a E5, então com certeza influencia, sabe? Por exemplo, muito de 'construímos juntos' é algo que a gente aprendeu muito na E5, e a E5 é filha do Movimento, sabe? Então, eu vejo muitas empresas 'ah, eu contratei vocês porque vocês pensam de maneira dinâmica', mas não é a gente E5, é a gente o Movimento [...]" (E5).

Ao se analisar os conceitos organizacionais colocados, é possível identificar a presença repetitiva das palavras "resultado" e "ética" na redação dos valores organizacionais das EJs. É possível correlacionar esses aspectos com os valores constantes no documento relativo ao planejamento estratégico da rede (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, 2018) de 'compromisso com resultados' e 'transparência'. Desta forma, denota-se que há um alinhamento entre os conceitos colocados pela rede, e a construção desses conceitos por parte das EJs. No Quadro 3, correlacionam-se valores organizacionais – esses foram os conceitos que mais explicitamente puderam ter suas ideias depreendidas e correlacionadas de uma forma direta – a conceitos pregados pelo Movimento, constantes em seu planejamento em rede:

Quadro 3 – Correlação entre valores organizacionais e conceitos pregados pela rede

Entrevistado	Valores	Conceito Correlacionado
E1	“Ser família; Lapidar com ética ; Suar a camisa; Valioso é o resultado ; minerar a rede; comprometer-se à cavema.”	"Compromisso com Resultados"; "Transparência"
E2	“ Ética profissional ; transparência; espírito de equipe; qualidade nos serviços prestados; crescimento em rentabilidade; proatividade; pessoas comprometidas e realizadas.”	"Transparência"
E3	“Sangue verde, paixão pelo MEJ, profissionalismo, empreendedorismo e foco no resultado .”	"Compromisso com Resultados"
E4	“Compromisso; Empatia; Transparência ; Inovação; Engajamento; Somos e agimos como Gigantes.”	"Transparência"
E5	“Ser inconformado não basta; desculpa ou resultado ; não pegamos atalho, ética acima de tudo ; construímos juntos; sentimento de dono; não entregue, encante.”	"Compromisso com Resultados"; "Transparência"
E6	“Orgulho de ser 4; sentimento de dono; protagonistas; voa, quatro”	-
E7	“Profissionalismo e Ética ; Sinergia; Pertencimento; Satisfação do cliente; Desenvolvimento de talentos.”	"Transparência"
E8	-	-
E9	“Conduta de liderança; sentimento de equipe; busca por excelência em projetos; pensamos grande, voamos alto; orgulho bordô; respeitamos nossa rota.”	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 PAPEL E ATUAÇÃO DOS REPRESENTANTES DO MEJ NO PROCESSO DE DIFUSÃO DE CONCEITOS E PRÁTICAS NO CAMPO ABORDADO

É possível visualizar que as EJs pesquisadas percebem as outras EJs como responsáveis por esse processo de difusão de práticas, a partir da conexão e da troca de conhecimentos já referida. Pode-se, assim, identificar esse ator como o responsável pelo papel mais relevante em matéria de participação no processo de difusão, sendo a troca de conhecimentos e a interação entre as EJs o mecanismo mais claro operante nessa difusão:

"Os próprios membros das EJs, pela curiosidade e por querer alcançar metas e quando a BJ também expõe os resultados das pessoas (EJs) no portal BJ e isso já é um fato bem relevante, 'pô, quero saber porque aquela EJ está com R\$120.000,00 já no mês de março, o que ela está fazendo?'" (E1).

"Eu acho que a rede influencia mais em um caminho para você ter acesso a outras EJs, aqui por exemplo, em Petrolina e Juazeiro o que estamos fazendo? Estamos buscando outras EJs para que elas possam apresentar seus cases de sucesso para nossas empresas, para outras empresas e a partir daí vamos desenvolver se é viável ou não para nossa EJ, eu vejo muito a rede como esse meio de estar fornecendo o fácil acesso para as outras EJs que podem [...] já ter passado pela mesma experiência e estar proporcionando esses momentos" (E7).

As Federações estaduais são bastante citadas, enquanto facilitadoras desse intercâmbio, incumbidas de simplificar o contato entre as EJs, para que o processo pudesse, de forma mais direta, realizar-se, exemplificados pelas citações de **E1**: "[...]Já existem grupos formados no *WhatsApp*, o que facilita a comunicação e isso é feito pela própria BJ ou por federações", e de **E3**: "O principal ator seria a BJ (Brasil Júnior), por serem os responsáveis por guiar esse

Movimento e também a nossa federação, a Federação X, que sabe as necessidades das empresas [...] acho que são os principais atores nesse processo".

Já a Confederação é citada com menos frequência, e com um papel discrepante e destoante entre as narrativas dos entrevistados, variando entre uma (i) disseminadora de informações, e uma (ii) promotora de momentos de conexão. Afora esses atores participantes diretamente do Movimento, há uma situação específica em que uma das EJs sustenta que os professores orientadores são partes importantes no processo de difusão de práticas de gestão.

4.3 PROCESSOS E MECANISMOS OPERANTES NA APROPRIAÇÃO DE CONCEITOS E PRÁTICAS DIFUNDIDOS

4.3.1 Quanto aos meios de apropriação de conceitos e práticas

Dentro do escopo da operacionalização desse processo de difusão, é possível notar que as EJs colocam que os momentos de contato direto (pessoal) e virtual (em geral por aplicativos de troca de mensagens de texto) são os principais meios em que ele ocorre. Coloca-se, ainda, que momentos de participação de eventos são relevantes para facilitar a ocorrência do processo, onde há interação com outras empresas. Lista-se também, em menor número, capacitações diretas com EJs, contato com empresas sêniores, e contato com os professores como meios práticos de ocorrência do processo de repasse e absorção de práticas. Faz-se mister evidenciar a recorrência da prática do *benchmarking* – prática em que uma organização adota processos/ferramentas que estão sendo utilizadas por outra organização –, que, associada à interação entre as EJs, viabiliza a adoção das práticas, processos e ferramentas difundidos, ao mesmo tempo que serve como mecanismo 'guarda-chuva' para caracterizar o processo:

"Geralmente é trocando *bench* (*benchmarking*) mesmo, é nosso principal meio de comunicação com outras EJs para a gente estar podendo realmente avaliar de que forma a gente pode estar trazendo coisas novas para a gente, de que forma a gente pode inovar, *working day* é algo que a gente ainda quer pôr em prática esse ano, mas acredito que a priori seja apenas *bench* mesmo" (E9).

Mais especificamente, também se citam os eventos realizados no contexto do Movimento como sendo momentos de realização dessas interações que resultam na difusão dessas práticas/processos/ferramentas:

"A questão dos *bench* (*benchmarking*) acontecem em eventos que reúnem diversas empresas, isso facilita a comunicação, com a federação, no caso, seria a melhor forma, no caso, [...] também nos grupos que são formados no *WhatsApp*, muito legais inclusive, dá para conversar com um monte de gente mesmo que não tenha esse contato físico, dá uma ajuda tremenda, tirar dúvidas" (E2).

É possível notar, em alguns casos, a interação com empresas do mercado e professores figurando como os mecanismos de introjeção de métodos de gestão, identificando-se ocorrer aprendizagem de práticas, processos e ferramentas não apenas internamente, mas também externamente, ao campo organizacional.

4.3.2 Quanto aos mecanismos de pressões institucionais

É possível se entender o planejamento estratégico em rede do MEJ, desenvolvido pela Brasil Júnior, como um direcionador das atividades, metas e propósitos que são operados na rede interorganizacional:

Para sobreviverem frente a um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico (as redes organizacionais), é imperativo que sejam direcionadas por estratégias coerentes com sua estrutura horizontalizada. Buscando que todo o MEJ tenha um alinhamento de propósito, responsabilidades compartilhadas e resultados integrados, foi criado o Planejamento Estratégico da Rede (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, 2018, p. 8).

Esse documento, que traz consigo o formato de definição de metas das EJs, ou seja, quais aspectos e indicadores influenciarão na determinação do sucesso da EJ, traz também novos grandes objetivos de nível nacional, havendo, desses grandes objetivos, um repasse de metas para as Federações (órgãos representativos a nível estadual), núcleos (órgãos representativos a nível estadual, subordinados às federações), e EJs.

O referido 'Planejamento Estratégico (PE) da Rede' tem sua influência estudada neste trabalho. Ao serem perguntadas sobre a influência do planejamento estratégico em rede na operação das empresas em si, todas notam que há, em algum nível, influência. Pela narrativa dos entrevistados, é possível depreender que os casos expostos avaliam haver adaptação entre o direcionamento dado pelas instâncias superiores, com o planejamento em rede e a estrutura organizativa interna, influenciando em artefatos organizacionais, vide o próprio planejamento estratégico interno, nas metas e indicadores, na forma de operar a prestação de serviços ou no *mindset* da empresa. Nas falas colocadas, é possível evidenciar a ocorrência de casos em que esse processo é visto como uma pressão por adaptação em caráter mandatório, como na fala de **E1**: "Tem, porque nossas metas estão ligadas com ela, entendeu? Então não tem para onde fugir. [...] é meio que obrigatório, querendo ou não", ou ainda, nas falas seguintes:

"Acho que da forma mais direta possível, porque é muito claro: ou a gente se adequa ou a gente não vai alcançar o que a gente tanto espera, a gente não vai ser alto crescimento [...] então a gente viu a necessidade de a gente entender esse nosso planejamento novo, para que a gente pudesse fazer o nosso e alcançar o que a gente espera [...]" (E3).

"Sim, completamente. Hoje, por exemplo, uma das minhas batalhas é fazer projetos em conjunto com outras Empresas Juniores, que está totalmente ligado ao planejamento estratégico da Brasil Júnior, [...] da rede, por exemplo, né?" (E5).

A partir desse entendimento, indica-se a existência de pressões institucionais de ordem coercitiva (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Essa influência evidenciada, por exemplo, pelas falas de E1 e E3, mostra que o planejamento em rede é um mecanismo diretamente associado à pressão institucional para adequação de práticas, metas, conceitos e processos específicos, a exemplo do uso do *Net Promoter Score (NPS)* como mensurador de qualidade dos serviços, de uso obrigatório, tendo o mesmo como método indicador de uma das metas definidas para cada Empresa Júnior.

Com o objetivo de entender se as EJs realizam um processo formal de adaptação de suas práticas e planejamentos ao direcionamento dado pelas instituições representativas da rede, e como o mesmo ocorria, é levantado um questionamento específico. Vê-se que não há um consenso entre os objetos de estudo na realização desse processo: 4 dos analisados colocam que há um processo de adaptação e detalham que este ocorre em momentos de imersão da diretoria executiva da respectiva empresa ou com todos os membros, nos quais são geradas discussões e definidos os pontos de convergência e modificação, para balizar a adaptação; já outras EJs disseram que não fizeram processos de adaptação do seu planejamento interno diretamente, ou que não o fizeram de uma forma estruturada.

Com base nisso, também é possível identificar um processo de isomorfismo mimético dentro do MEJ, em que as empresas costumam se tornar mais parecidas umas com as outras

pela introdução de práticas que outras empresas se utilizam. A prática de *benchmarking*, por exemplo, é um mecanismo direto para a viabilização desse processo de isomorfismo, como colocado por Boxenbaum e Jonsson (2017) e DiMaggio e Powell (1983), evidenciando-se pelas seguintes citações dos entrevistados:

"[...] eu ia discutindo com algumas pessoas (outras EJs), e a galera tipo 'pô, massa, as palestras', mas a galera que eu queria conversar, eu vejo todo mundo fazendo a mesma coisa, tá ligado? Tipo marketing, todo mundo faz do mesmo jeito, eu não sinto uma diferença [...]" (E5).

"Tem uma empresa que está mandando bem naquilo, eu (alguma Federação) vou querer consequentemente para as outras empresas e até a gente traz uma pessoa de outra empresa para dar um treinamento [...]" (E3).

"Toda ideia nova que pegamos com alguma outra empresa é jogada no nosso grupo o mais rápido possível. Debates sobre ela, discutimos a viabilidade e se tudo estiver dentro do nosso alcance, executamos a ideia" (E4).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo, foi possível avaliar como as EJs de Administração dos estados da Paraíba (PB), Pernambuco (PE) e Rio Grande do Norte (RN) presentes na rede interorganizacional difundem práticas, processos, ferramentas e conceitos entre seus participantes, apresentando, inclusive, muitas das práticas levantadas como sendo de uso quase unânime, de modo que em quase todas as EJs vê-se alguma correlação entre os conceitos pregados pelo MEJ, e suas identidades filosóficas internas (i.e., Missão, Visão, Valores etc.).

Os principais atores responsáveis por esse processo são identificados como as outras EJs presentes na rede – atuando enquanto disseminadoras –, e as Federações (órgãos representativos a nível estadual) – atuando como facilitadoras da interação entre as empresas. Neste contexto, é possível sugerir/depreender que mecanismos de *benchmarking*, facilitados por meio da comunicação e da presença em eventos promovidos internamente à rede, facilitam a ocorrência de processos de isomorfismo mimético, e que os planejamentos instituídos pelas instâncias superiores exercem uma pressão de natureza coercitiva para as EJs se adaptarem aos mesmos.

Recomenda-se – diante das limitações já comentadas previamente – que este estudo seja replicado junto a mais EJs, ampliando seu escopo de investigação e de análise, incluindo outras instâncias de atores representativos enquanto objetos de interesse (vide Federações, Núcleos e Confederação), a fim de que as constatações aqui colocadas (principalmente acerca das pressões institucionais) possam ser discutidas em âmbito mais amplo. Ademais, sugere-se que mais estudos sobre EJs pautados pela ótica do Institucionalismo Organizacional sejam produzidos, dada a escassez de pesquisas que se utilizaram dessa lente teórica aplicada a este objeto empírico, bem como pelo potencial explicativo por ela habilitado.

REFERÊNCIAS

ABREU, Diego. Empresas Juniores qualificam profissionais e impulsionam negócios, diz gerente do IEL. **Portal da Indústria**, Brasília, 11 abril. 2017. Disponível em: < <http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2017/04/empresas-juniores-qualificam-profissionais-e-impulsionam-negocios-diz-gerente-%E2%80%A6> >. Acesso em: 05 set. 2018.

AKIYAMA, T. G. C.; ALMEIDA, V. E.; GODRI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. Organizações e ambiente legal: a construção do sistema de identificação civil brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 94-125, 2015.

ALBUQUERQUE FILHO, J. B.; MACHADO-DA-SILVA, C. Práticas Organizacionais e Estrutura de Relações no Campo do Desenvolvimento Metropolitano. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 4, art. 6, p. 626-646, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BEDANI, M.; VEIGA, H. M. S. Práticas organizacionais: uma contribuição teórica. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 428-442, jul./dez. 2015.

BERVANGER, E.; VISENTINI, M. S. Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. **REGE**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 197-210, jun. 2016.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JR, J. A. V. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: proposição de um modelo de análise. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 16, n. 3, p. 3-16, set./dez., 2013.

BOXENBAUM, E.; JONSSON, S. Isomorphism, diffusion and decoupling: concept evolution and theoretical challenges. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. E. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 77-101.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. **Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior**. Diário Oficial da União, Brasília, 2016.

CARVALHO, J. F.; WEGNER, D.; BEGNIS, H. S. M.; ANTUNES JR, J. A. V. A cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. **REGEPE**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 35-70, jan./abril. 2018.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018**. São Paulo, 2015.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Planejamento Estratégico da Rede 2019-2021**. São Paulo, 2018.

COSTA, R. S.; SILVA, E. D.; NOGUEIRA, D. P. Ações de cooperação, aprendizagem e estratégias organizacionais em redes interorganizacionais: estudos nos arranjos produtivos locais (APL) de software do Paraná. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 189-208, set./dez. 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e modelos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GULER, I.; GUILLÉN, M. F.; MACPHERSON, J. M. Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 quality certificates. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 47, n. 2, p. 207-232, jun. 2002.

FELIX, I. M. N.; GUARIDO FILHO, E. R.; GONÇALVES, S. A. Isomorfismo normativo versus isomorfismo mandatório na adoção de práticas organizacionais. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 22, jul./dez. 2015.

KIRSCHBAUM, C.; GUARIDO FILHO, E. R. Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 14-27, nov./dez., 2011.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1997 (v. 1). p. 220-226.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional das práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 89-100, out./dez. 2007.

PENHA, E. D. S.; ALEXANDRE, M. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Empresas juniores: o processo de institucionalização em universidades públicas do Ceará. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 01-24, jan. 2015.

SUDDABY, R. Institutional Theory. In: KESSLER, Eric H. (Ed). **The SAGE encyclopedia of management theory** – volume 1. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2013. p. 379-383.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1997 (v. 1). p. 196-219.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M.; FONSECA, V. S. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 282-298, jun. 2011.